

IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI DI MEDIA CETAK HARIAN

PT. JAWA POS SURABAYA

**(Studi Deskriptif Mengenai Iklim Komunikasi Organisasi Bagian Redaksional
Di Media Cetak Harian PT. Jawa Pos Surabaya)**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana
pada FISIP UPN “Veteran” Jawa Timur**



Oleh

**Yanuariska Dwi Santi. S
0443010441**

**YAYASAN KESEJAHTERAAN PENDIDIKAN DAN PERUMAHAN
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN” JAWA TIMUR
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI
SURABAYA**

2010

**IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI DI MEDIA CETAK HARIAN
PT. JAWA POS SURABAYA**

**(Studi Deskriptif Mengenai Iklim Komunikasi Organisasi Bagian Redaksional
Di Media Cetak Harian PT. Jawa Pos Surabaya)**

Oleh:

YANUARISKA DWI SANTI S

NPM. 0443010441

**Telah dipertahankan dihadapan dan diterima oleh Tim Penguji Skripsi
Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur
Pada Tanggal 19 Februari 2010**

Pembimbing

**Juwito, S.Sos, M.Si
NPT. 3.6704.95.0036.1**

Tim Penguji

1. Ketua

**Juwito, S.Sos M, Si
NPT.3.6704.95.0036.1**

2. Sekertaris

**Drs.Syaifudin Zuhri, M.Si
NPT.3.7006.94.0035.1**

3. Anggota

**Dra.Herlina Suksmawati,M.Si
NIP 030.223.611**

**Mengetahui
DEKAN**

**Dra. Ec. Hj. Suparwati, M.Si
NIP. 030.175.349**

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga Peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI DI MEDIA CETAK HARIAN PT. JAWA POS SURABAYA (Studi Deskriptif Mengenai Iklim Komunikasi Organisasi Bagian Redaksional di Media Cetak Harian PT. Jawa Pos Surabaya).**

Peneliti menyadari bahwa di dalam penyusunan skripsi ini banyak terdapat kekurangan, hal ini disebabkan sangat terbatasnya ilmu dan kurangnya pengalaman Peneliti dalam penyusunan skripsi. Meskipun demikian, dalam penyusunan skripsi ini Peneliti telah mendapatkan bimbingan, saran dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini pula, Peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang membantu dalam menyelesaikan skripsi ini, diantaranya:

1. Ibu Dra. Hj. Suparwati, Msi, Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” JawaTimur.
2. Bapak Juwito, S.Sos, Msi, Ketua Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur serta sebagai Dosen Pembimbing peneliti. Terima kasih atas semua bimbingan yang telah bapak berikan.
3. Papa dan Mamaku tercinta yang selalu mendidik dan membimbing seluruh buah hatinya penuh cinta dan kasih sayang serta selalu mendo’akan yang

terbaik dan selalu mendo'akan kelancaran, kesuksesan buat anaknya. I LOVE

U mama dan papa ^^

4. Kakakku Notz dan adekku Dito yang aku sayangi dan selalu mendukungku.
5. Mbak vita, teman kostku yg selalu membantuku dan support aku. Terima kasih yah mbak buat supportnya ☺
6. Terima kasih banyak juga buatt mas heri, teman sekaligus sodara yang mendukung, do'ain dan mengantar aku kemana-mana ☺
7. Yoyok terima kasih banyak, banyak, banyak buat bantuannya selama ini ☺
8. Freddy, hendra, recky, mas ndungndung, mas udin, mas tikus, mas indra, mas nonaaa dan mas-mas yang lain serta teman-teman kampus dan di luar kampus yang tidak bisa aku sebutin satu-satu, thanks a lot for u'r help and u'r support kawan ☺

Semoga kita semua termasuk orang yang senatiasa bermanfaat bagi sesama, agama, bangsa dan Negara serta berbahagia di dunia dan akherat.

Amiiiiien.

Surabaya, 16 Desember 2009

Peneliti

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
ABSTRAKSI.....	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah	18
1.3 Tujuan Penelitian	18
1.4 Kegunaan Penelitian	19

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori.....	20
2.1.1 Komunikasi	20
2.1.2 Iklim Komunikasi	22
2.1.3 Komunikasi Organisasi	25
2.1.3.1 Manajemen Redaksi	31

2.1.4	Komunikasi Informal	35
2.1.4.1	Fungsi Komunikasi Informal	37
2.1.4.2	Sifat dan Karakteristik Komunikasi – Informal.....	37
2.1.4.3	Teori komunikasi yang Mendukung- komunikasi Informal	39
2.1.5	Proses Komunikasi.....	40
2.1.6	Komunikasi Interaksional	41
2.1.7	Konsep Hubungan dalam Suatu Perusahaan.....	43
2.1.8	Teori Hubungan Manusia.....	46
2.2	Kerangka Berpikir	49

BAB III METODE PENELITIAN

3.1	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	53
3.1.1	Iklim Komunikasi Organisasi Positif	53
3.1.2	Iklim Komunikasi Organisasi Negatif	54
3.1.3	Pengukuran Variabel.....	54
3.2	Populasi, Sampel, dan Teknik Penarikan Sampel.....	57
3.2.1	Populasi.....	57
3.2.2	Teknik Penarikan Sampel dan Sampel.....	58
3.3	Teknik Pengumpulan Data.....	59
3.4	Metode Analisis Data	59

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	64
4.1.1	Latar Belakang	64
4.1.2	Gambaran Redaksional	71
4.2	Penyajian Data dan Analisa Data	73

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1	Kesimpulan	109
5.2	Saran.....	110

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Jenis Kelamin	73
Tabel 2	Usia	74
Tabel 3	Pendidikan.....	75
Tabel 4	Penghasilan	76
Tabel 5	Kepercayaan dan Kejujuran Atasan Terhadap Bawahan.....	77
Tabel 6	Kepercayaan dan Kejujuran Bawahan Kepada Atasan.....	78
Tabel 7	Kepercayaan.....	79
Tabel 8	Karyawan Dapat Berkomunikasi dan Berkonsultasi Mengenai Kebijakan Perusahaan	83
Tabel 9	Adanya Komunikasi Dalam Pengambilan Keputusan dan Penetapan Tujuan Bersama	83
Tabel 10	Pengambilan Keputusan Partisipatif	84
Tabel 11	Adanya Keterusterangan dan Kejujuran Diantara Sesama Karyawan	88
Tabel 12	Karyawan Dalam Pengungkapan Isi Pikiran	89
Tabel 13	Kejujuran.....	90
Tabel 14	Kesulitan Karyawan dalam Menerima Informasi Yang Meningkatkan Kemampuan Berkoordinasi.....	92
Tabel 15	Kemudahan Karyawan Memperoleh Informasi Yang Berhubungan Dengan Pekerjaan Mereka.....	93
Tabel 16	Keterbukaan Dalam Komunikasi Ke Bawah	94

Tabel 17	Pendapat dan Pemikiran Karyawan Dianggap Penting oleh Atasan Untuk Dilaksanakan	97
Tabel 18	Atasan Mendengar dan Berpikiran Luas Atas Saran dan Laporan Karyawan	97
Tabel 19	Mendengarkan Dalam Komunikasi ke Atas	98
Tabel 20	Komitmen Terhadap Tujuan Berkinerja Tinggi.....	101
Tabel 21	Kesejahteraan Karyawan Sepenting Tujuan Perusahaan yang Berkinerja Tinggi	102
Tabel 22	Perhatian Pada Tujuan Berkinerja Tinggi.....	103

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Model Komunikasi Schraamm berbentuk sirkular	39
Gambar 2	Model Interaksi Simbolik.....	43
Gambar 3	Kerangka Berpikir.....	52

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuisioner	112
2. Data Jumlah Karyawan PT. Jawa Pos Surabaya	115
3. Struktur Organisasi PT. Jawa Pos Surabaya	116
4. Tabulasi Kuisioner	117

ABTRAKSI

YANUARISKA DWI SANTI SUBARI. IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI DI MEDIA CETAK HARIAN PT. JAWA POS SURABAYA (STUDI DESKRIPTIF MENGENAI IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI BAGIAN REDAKSIONAL DI MEDIA CETAK HARIAN PT. JAWA POS SURABAYA).

Berdasarkan pengamatan peneliti banyak kasus yang terjadi yang mengungkapkan kurangnya keharmonisan antara pimpinan dewan redaksi dan redaksional, salah satunya terjadi pada redaksional PT. Jawa Pos Surabaya. pembagian kelompok antara pimpinan dengan bawahan, sehingga muncul kelompok senioritas dan junioritas. Penilaian karyawan redaksional tidak dilihat dari dedikasi kerja, akan tetapi dari lama bekerja. sehingga penilaian terhadap karyawan kurang objektif dan muncul kesenjangan antara karyawan lama dan baru. Menyebabkan karyawan baru tidak mudah bertahan selama satu tahun masa kerja.

Peneliti memilih karyawan redaksional karena banyak munculnya pembagian kelompok-kelompok lebih banyak di lakukan di bagian redaksional di PT. Jawa Pos Surabaya.

Dalam penelitian mengenai iklim komunikasi kerja suatu perusahaan, peneliti menggunakan indikator-indikator yang mempengaruhi yaitu kepercayaan, pembuatan keputusan partisipatif, kejujuran, keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, mendengarkan dalam komunikasi ke atas serta perhatian pada tujuan berkinerja tinggi yang dikembangkan oleh Pace dan Peterson (1979). Teori yang dipakai adalah teori Y dalam teori hubungan manusia dari Bernard (1983) dan Mayo (1933).

Ini adalah penelitian survey dengan metode deskriptif dan termasuk dalam penelitian kuantitatif. Jumlah sampel 89 orang dari populasi sejumlah 850 orang. Penentuan responden dengan menggunakan teknik penarikan sampel simple random sampling.

Berdasarkan penyajian data dan hasil analisa, diketahui bahwa iklim komunikasi

kerja di redaksional PT. Jawa Pos Surabaya tidak baik. Jika dilihat pada analisa

indikator penelitian dapat diketahui bahwa : Tidak ada kepercayaan sepenuhnya

antara atasan dan bawahan. Karyawan tidak dapat berkomunikasi dan

berkonsultasi serta tidak diikutsertakan dalam pengambilan keputusan dan

penetapan tujuan perusahaan yang berhubungan dengan posisi para karyawan.

Tidak ada keterusterangan dan kejujuran sepenuhnya diantara sesama karyawan.

Karyawan mudah menerima segala informasi yang berhubungan dengan

kemampuan mereka dalam pekerjaan tetapi pendapat dan pemikiran karyawan tidak dianggap penting oleh manajemen sebagian karyawan menunjukkan komitmen terhadap tujuan berkinerja tinggi.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Komunikasi merupakan aktifitas dasar manusia. Dengan berkomunikasi manusia dapat saling berhubungan satu sama lain dalam kehidupan sehari-hari di keluarga, perkuliahan, pasar maupun dalam masyarakat atau dimana saja manusia berada. Pada dasarnya komunikasi menyentuh hampir seluruh kehidupan manusia dimanapun dan apapun yang dilakukan manusia sejak saat bangun tidur sampai tidur lagi secara kodrati dalam komunikasi.

Manusia sebagai makhluk sosial memerlukan bantuan agar tetap bertahan hidup melalui pertolongan serta bekerja sama dengan orang lain. Bentuk kerjasama ini dapat melalui interaksi sosial. Interaksi ini menyangkut hubungan antara satu individu dengan individu yang lain, antara satu kelompok dengan kelompok yang lain, maupun antara individu dengan kelompok.

Manusia dalam berinteraksi tidak sekedar untuk memenuhi kepentingan pribadinya semata, tetapi berusaha untuk menjadi suatu bagian dalam kelompok-kelompok masyarakat. Keberadaan manusia dalam suatu kelompok manusia secara tidak langsung diakui jika dapat memberi bantuan kepada manusia lain. Dengan saling hormat menghormati, saling tolong menolong dan saling menghargai hubungan antara satu manusia dengan manusia lain dapat berjalan dengan harmonis.

Komunikasi sangat penting bagi manusia. Begitu juga halnya dengan suatu organisasi. Komunikasi memegang peranan penting dalam kehidupan suatu organisasi. Dengan pesatnya pembangunan di berbagai aspek kehidupan berdampak langsung terhadap perkembangan aktifitas organisasi, yang terfokus pada suatu iklim komunikasi, kerja dan organisasi. Hal ini yang menjadi perhatian seorang pimpinan organisasi untuk dapat meningkatkan kualitas kinerja seorang pimpinan organisasi untuk dapat meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusia agar mampu berkompetisi dalam era globalisasi.

Organisasi dalam pelaksanaannya sebagai sistem terstruktur melibatkan sekelompok orang dalam pelaksanaannya sebagai sistem terstruktur melibatkan sekelompok orang yang berperan sebagai anggota organisasi untuk mencapai tujuannya. Anggota di dalam suatu organisasi meliputi sekelompok karyawan dengan kemampuan di bidang tertentu dan berperan sebagai komunikan yang bertindak berdasarkan perintah atau instruksi dari atasan dan sekelompok orang atau pimpinan yang memiliki otoritas untuk memimpin dan mengatur sistem yang terdapat di dalam organisasi. Dalam menjalankan perannya masing-masing anggota organisasi membutuhkan komunikasi yang harmonis agar proses pencapaian tujuan dapat berjalan dengan baik.

Proses komunikasi organisasi yang terjadi didalam suatu perusahaan merupakan penciptaan, penyampaian, dan interpretasi pesan dalam mendistribusikan pesan-pesan keseluruhan organisasi.

Dalam Face dan Fauler (2006; 17), Organisasi adalah sebuah wadah yang menampung orang-orang dan objek-objek, orang-orang dalam organisasi yang

berusaha mencapai tujuan bersama. Bila organisasi sehat, bagian- bagian yang interdependen bekerja dengan cara yang sistematis untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Pemetaan mengenai organisasi meliputi pengenalan akan struktur, perencanaan, control dan tujuan, dan menempatkan faktor-faktor utama ini dalam skema adaptasi organisasi. lingkungan menentukan prinsip-prinsip pengorganisasian. Kaum objektifis mencari “bentuk terbaik” organisasi berdasarkan kondisi- kondisi lingkungan.

Pendekatan ini menyebabkan pencarian kesesuaian optimal antara struktur organisasi dan faktor-faktor tertentu dalam lingkungan, seperti teknologi, situasi dan ketidakpastian. Organisasi dianggap sebagai pemroses informasi terbesar dengan input, throughput dan output. Sistem terstruktur atas perilaku ini mengandung jabatan- jabatan (posisi-posisi). Dan peranan tersebut diisi oleh aktor- aktor.

Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit. Komunikasi merupakan bagian dari komunikasi dalam hubungan- hubungan hierarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

Komunikasi organisasi terjadi kapanpun setidaknya-tidaknya satu orang yang menduduki suatu jabatan dalam organisasi. (Pace dan Fauler, 2006; 31)

Menurut face dan Faules, 2006 ; 49, iklim komunikasi organisasi dibentuk melalui interaksi antara anggota-anggota organisasi. Pandangan seorang objektifis mengatakan bahwa interaksi-interaksi dan proses-proses yang membentuk menciptakan kembali mengubah dan memelihara iklim adalah hal-hal yang

seharusnya menjadi pusat perhatian, bukannya respons setiap individu atau respons total di dalam organisasi menurut perspektif subjektif. Interaksi adalah hal yang paling penting untuk perkembangan iklim-iklim, bukanlah sifat seorang individu, tetapi sifat yang dibentuk, dimiliki bersama dan dipelihara para anggota organisasi.

Proses-proses interaksi yang terlihat dalam perkembangan iklim komunikasi organisasi juga memberi andil pada beberapa pengaruh penting dalam restrukturisasi, reorganisasi dan dalam menghidupkan kembali unsur- unsur dasar organisasi. Iklim organisasi yang kuat dan positif seringkali menghasilkan praktek- praktek pengelolaan dan pedoman organisasi yang lebih mendukung penggunaan mekanisme untuk meningkatkan iklim, kenyataanya tidak sekedar mempengaruhi iklim, melainkan menyebabkan perubahan mendasar yang lebih banyak dalam proses-proses mendasar yang membentuk bahan dan substansi organisasi. (Face dan Faules, 2006 ; 156)

Dalam suatu organisasi terdapat pimpinan dan bawahan. Pimpinan dalam kedudukannya sebagai komunikator bagi organisasi dituntut memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efisien dan efektif. Maksudnya perintah atau instruksi yang disampaikan dapat dipahami oleh karyawan. Kemampuan seorang pimpinan yaitu dalam memberikan informasi mengenai tujuan organisasi dan memberikan penjelasan dalam kaitannya dengan tujuan masing- masing kelompok sehingga masing- masing kelompok merasa bahwa organisasi adalah tujuan mereka bersama. Dengan cara tersebut seorang pimpinan dapat memotivasi karyawannya untuk bekerja dengan baik. Untuk menciptakan motivasi yang tinggi

di dalam diri anggota organisasi maka lingkungan di tempat mereka bekerja turut mendukung. Komunikasi organisasi yang harmonis tercipta dari iklim yang terdapat dalam organisasi tersebut.

Iklim komunikasi di dalam suatu organisasi memiliki peran yang cukup penting. Upaya suatu organisasi untuk menciptakan iklim kerja yang positif selain memerlukan dukungan dari anggota organisasi juga memerlukan proses waktu karena setiap individu yang berada dalam organisasi tersebut memerlukan adaptasi dan pembenahan secara bertahap untuk mencapai hasil yang maksimal dan bermanfaat bagi organisasi.

Iklim komunikasi yang *negative* pada suatu organisasi dapat mengakibatkan perputaran informasi dari pihak pimpinan kepada karyawan mengalami gangguan sehingga dapat berdampak pada komunikasi yang tidak efektif dan efisien. Bentuk nyata dari iklim komunikasi negative adalah terbentuknya sikap dari kelompok-kelompok yang merasa tidak puas dengan pimpinan. Kondisi tersebut mengakibatkan tidak terciptanya suatu kondisi iklim komunikasi yang positif.

Pentingnya komunikasi bagi manusia tidak dapat disangsikan, demikian pula dalam situasi kerja. Komunikasi dalam situasi kerja terbagi dalam dua bentuk kegiatan komunikasi, yaitu komunikasi formal dan informal. Komunikasi informal menyangkut hubungan yang rasional dalam situasi kerja. Pelaksanaannya dapat diwujudkan kepada tata hubungan yang berupa kewajiban yang harus dijalankan oleh setiap karyawan berdasarkan garis yang ditetapkan oleh pimpinan perusahaan.

Sedangkan komunikasi informal berupa komunikasi yang diselenggarakan antara pimpinan dan karyawan yang menyangkut hubungan yang erat antar pribadi melalui pernyataan mengenai perasaan, keinginan serta hasrat dari masing-masing karyawan. Singkatnya, komunikasi informal adalah bentuk kegiatan yang bertujuan untuk membina hubungan erat pimpinan perusahaan, karyawan, beserta anggota keluarganya. Apabila komunikasi formal tidak berjalan seperti dimaksud, maka komunikasi informal merupakan saluran alternative untuk memperlancar komunikasi.

Hubungan informal terbentuk sebagai respon terhadap berbagai kesempatan yang diciptakan lingkungan. Komunikasi informal menyebabkan informasi pribadi muncul dari interaksi diantara orang-orang dan mengalir keseluruh organisasi tanpa dapat diperkirakan. Informasi yang mengalir dalam jaringan komunikasi informasi berubah ubah dan tersembunyi.

Komunikasi informal cenderung berisi laporan rahasia mengenai orang dan kejadian-kejadian yang tidak mengalir secara resmi. Informasi yang diperoleh adalah yang berkenaan dengan apa yang didengarkan atau apa yang dikatakan oleh orang lain dan bukan apa yang diumumkan oleh pimpinan. Komunikasi informal sesungguhnya memiliki manfaat bagi organisasi karena komunikasi informal memberikan balikan kepada pimpinan mengenai keinginan karyawan.

Berdasarkan pengamatan peneliti banyak kasus yang terjadi yang mengungkapkan kurangnya keharmonisan antara pimpinan dan karyawan, salah satunya terjadi pada PT. Jawa Pos Surabaya. Pimpinan mengambil keputusan dengan cara menilai karyawan berdasarkan senioritas dan junioritas, yang paling

senior, masa jabatan di atas 5 tahun, akan di prioritaskan terlebih dahulu, meskipun kinerjanya buruk. Sedangkan karyawan yang masih di bawah satu tahun, dianggap belum layak untuk mengambil keputusan dan dianggap belum mempunyai kemampuan. Di ruang redaksional, antara pimpinan dan bawahan harus menjaga jarak, hal tersebut bisa dilihat dari penataan ruang, yang mana bawahan belum dapat meja. Dan lagi, karyawan redaksional tidak mendapatkan komputer sebagai fasilitas buat pekerjaannya. Karyawan baru harus mengantri komputer, karyawan senior lebih didahulukan saat mengantri. Aturan ini memang tidak tertulis, akan tetapi, pimpinan menganjurkan hal semacam itu dikarenakan karyawan baru dianggap tidak akan lama bekerja di PT. Jawa Pos Surabaya. Keadaan yang semacam itu, membuat semakin lama karyawan baru merasa tidak nyaman dan merasa dalam tekanan. Salah satu penyebabnya menurut peneliti adalah iklim kerja di dalam perusahaan tersebut tercipta secara tidak baik. Misalnya karyawan dituntut untuk meningkatkan prestasi dengan target 5 % pertahun, apabila tidak mengalami kenaikan prestasi, karyawan akan dipindah atau disarankan untuk mengundurkan diri. Apabila bisa meningkatkan prestasi, perusahaan akan memberikan bonus dan jenjang karir yang sebesar besarnya. Kenaikan prosentase didasarkan pada kinerja, bagian wartawan penilaiannya didasarkan pada jumlah hasil liputan yang akan ditampilkan, apabila sedikit, dianggap kinerjanya buruk. Hal ini menyebabkan persaingan yang tidak sehat antara karyawan PT.Jawa Pos Surabaya dan menimbulkan kelompok- kelompok bersaing.

Sudah biasa kalau di Jawa Pos terdapat kelompok- kelompok 5%, yang artinya, ada dua kategori kelompok, yang satu kelompok dibawah 5% dan kelompok diatas 5%. Disitu bisa diterjemahkan mana kelompok yang bakal naik jabatan dan mana kelompok yang akan dikeluarkan.

Jawa Pos adalah sebuah perusahaan yang seratus persen dikelola para profesional murni, tanpa ada campur tangan pemilik saham. PT. Jawa Pos Surabaya mempunyai beberapa media yang direkrut untuk bergabung, diantaranya tabloid Komputek, Agrobis, Zigma, Liberty, Burung, Posmo, Nurani, Saji, Jaya Baya, Nyata, OtoTrend, Otomodify, Gloria dan banyak lainnya lagi. Selain itu PT. Jawa Pos Group juga mempunyai Radar radar harian yang beredar disetiap Kota di Indonesia.

Menyikapi dunia media cyber yang semakin pesat di abad ini, PT. Jawa Pos Surabaya sebagai media cetak mulai diguncang, banyak media groupnya gulung tikar seperti halnya radar Semarang dan alternatif Plus karena berita redaksional Semarang tidak mencakupi isi dari geografis di Semarang.

Koran kelompok Jawa Pos News Network masih beroplah 3-5 ribu, sedangkan tujuh Radar di Jawa Timur sudah meraih tiras sekitar 10 ribu-30 ribu.

Semakin meningkatnya dan berkembangnya dunia online, membuat PT. Jawa Pos Surabaya harus mengejar ketertinggalan dengan media Online. Banyak cara yang dilakukan oleh PT. Jawa Pos Surabaya, diantaranya membuat even even remaja seperti halnya Deteksi dan Evergreen yang dikhususkan bagi pembaca manula. Berbagai acara seminar dan workshop diadakan untuk menaikkan oplah.

Iklan di harian PT. Jawa Pos Surabaya pun menurun drastis, omzetnya berkisar 12 miliar perbulan dan setiap bulan turun 1,5 miliar hal ini disebabkan banyaknya pemasang iklan mulai melirik ke media online.

Akibatnya saham PT.Jawa Pos Surabaya menurun, bila dibandingkan dengan Gramedia Kompas yang mengalami kenaikan meski perlahan naiknya.

Menurunnya saham PT. Jawa Pos Surabaya diakibatkan oleh masalah intern perusahaan sendiri, setiap bagian divisi mencari penghasilan diluar *job discription*. Hasil liputan yang di koreksi oleh redaksional tidak maksimal, dan tidak akurat. Karena redaksional ikut mencari iklan. Meskipun bukan bagiannya, secara langsung dampaknya ke oplah PT. Jawa Pos Surabaya yang menurun dikarenakan isi dan bobot berita tidak maksimal. Sering terjadinya gesekan antara redaksional dan bagian iklan, diantaranya masalah porsi halaman, redaksional ingin beritanya lebih banyak muncul di halaman Jawa Pos daripada iklan yang lebih banyak. Kesenjangan ini membuat tiras PT. Jawa Pos Surabaya turun. Karena bagian iklan lebih mementingkan pendapatan dari iklan daripada oplah. Kalau oplah menurun, redaksional akan dipersalahkan oleh pimpinan karena dianggap tidak mampu bekerja dengan baik.

Ciri khas harian PT. Jawa Pos Surabaya dalam pemberitaan tetap dipertahankan, perekrutan bagian redaksional diperketat, dengan cara membuka lowongan pekerjaan bagi khalayak umum untuk menjadi wartawan, seleksi dilakukan setiap tahun tiga kali.

Persaingan inilah membuat PT. Jawa Pos Surabaya harus berani mengambil resiko dengan cara meningkatkan sumber daya manusianya agar lebih disiplin dan bekerja keras dalam deadline yang sangat ketat.

Perusahaan yang dipimpin oleh Dahlan Iskan ini, lebih menitik beratkan pengawasan pada bagian redaksional yang terdiri dari Pimred, Redpel, Redaktur dan wartawan.

Setiap bagian redaksional tidak dianjurkan bekerja dengan duduk terlalu lama, apabila ada karyawan yang bekerja dengan duduk terlalu lama, direksi akan memberikan teguran.

Pada tahun 2008 pernah ada seorang direksi CEO PT. Jawa Pos Surabaya merusak dan membanting semua komputer di ruang redaksi, hal tersebut terjadi dikarenakan berita yang dimuat di Jawa Pos tidak sesuai visi misi dan tujuan PT. Jawa Pos Surabaya.

Kedisiplinan di PT. Jawa Pos Surabaya tidak selalu merugikan bagi karyawan Jawa Pos. Setiap tahunnya PT. Jawa Pos Surabaya selalu menganugerahkan dan memberikan penghargaan tingkat nasional maupun internasional kepada bagian redaksional yang berprestasi. Tidak segan segan, PT. Jawa Pos Surabaya juga memberikan kesempatan jenjang karir sampai level manager dan kepemilikan saham 20 persen bagi karyawan redaksional yang berprestasi.

Sudah 5 staf redaksional bagian wartawan PT. Jawa Pos Surabaya diberi kesempatan memegang kendali di media Group Jawa Pos beserta radar-radarnya di Indonesia.

Karena Tingkat disiplin yang sangat tinggi, bahkan tidak jarang pula membuat staff bagian redaksional banyak yang mengundurkan diri meskipun baru bekerja selama 3 bulan. Perusahaan juga tidak mempermasalahkan hal tersebut apabila ada karyawannya yang mengundurkan diri, hal itu dilakukan demi regenerasi PT. Jawa Pos Surabaya.

Setiap harinya daftar absensi karyawan di audit oleh Direksi, apabila tidak masuk lebih dari 2 kali dalam satu bulan, akan dikenakan sangsi yaitu dipecat.

Setiap redaksional dianjurkan untuk bekerja dalam deadline, seperti halnya wartawan yang diwajibkan mendapatkan minimal 5 berita dalam sehari, apabila tidak mendapatkan berita sesuai kewajiban, akan mendapatkan peringatan. Kesepakatan itu memang sudah disetujui dan atas kesepakatan bersama.

Filosofi Dahlan sangat liberal. Pers harus dikelola sebagai institusi bisnis yang efisien. Di satu sisi ia ingin kebebasan pers penuh, di sisi lain ia menuntut standar yang tinggi. Ia juga menekankan efisiensi dalam pengelolaan. Sering itu dipahami sebagai standar gaji sangat rendah. Baru kalau perusahaan sudah sehat, karyawan diberi penghargaan.

Itu terbukti,. Para redaksional di PT. Jawa Pos Surabaya semuanya sarjana, tapi diberi gaji kecil. Tapi setelah berjalan setahun dan mereka mendapat laba, karyawan diberi bagian dari keuntungan, bisa dapat tantiem sebesar Rp 5-6 juta, itu jumlah yang tidak kecil dan sangat menyenangkan karyawan, Tantiem adalah bonus akhir tahun yang diambil dari keuntungan perusahaan.

Graha Pena, kantor pusat PT. Jawa Pos Surabaya benar-benar menjadi sebuah menara pertanda kemakmuran. Halaman parkir luas penuh mobil.

Beberapa lantai diberi void (kosong) sehingga pemandangan sangat luas, antara lain di lobi. Ruang redaksi Jawa Pos di lantai IV, pun diberikan void pada lantai V sehingga para redaksional bisa menerawang tinggi sambil melirik siaran televisi dari sekitar 17 pesawat monitor televisi yang dipajang di tiga penjuru ruang redaksi.

Dahlan dan para redaksi PT. Jawa Pos Surabaya tampaknya memang sudah banyak yang mendapatkan fasilitas yang cukup. Direksi PT. Jawa Pos Surabaya rata-rata menggunakan mobil mewah. Dahlan sendiri menggunakan sedan Mercedes Benz dengan pelat nomor L-1-JP. L adalah nomor Surabaya sedangkan JP singkat Jawa Pos. Para Redaksi digaji bukan sekadar 12 bulan setiap tahun, tapi juga dapat tunjangan hari raya dan bonus beberapa bulan gaji. Maklum, dalam lima tahun terakhir, keuntungan PT Jawa Pos sekitar Rp 50 miliar dan para karyawan yang memegang saham 20 persen, tentu bagian dividen setiap tahun. Disisi lain, masih ada karyawan redaksional bagian wartawan yang belum mendapatkan fasilitas yang cukup, sehingga mencari pencarian di luar kerja, bahkan menjual berita tanpa diketahui oleh pimpinan.

Dengan permasalahan seperti diatas, penekanan kedisiplinan kerja terhadap redaksional tetap diperketat, agar bisa mempertahankan apa yang sudah dicapai.

Disisi lain, redaksional harus bekerja dengan tekanan, karena tidak ada cara lain untuk membuat perusahaan besar.

Tidak adanya asuransi jiwa dari perusahaan, membuat karyawan kurang bekerja maksimal, antaranya setiap karyawan redaksional membuat asuransi

sendiri dengan perusahaan lain, dan asuransi setiap karyawan mempunyai perbedaan masing-masing, ada yang asuransi buat pendidikan, kesehatan, maupun kerja. Mengikuti asuransi berdasarkan pendapatan perbulan. Semakin tinggi pendapatan perbulannya, akan semakin tinggi pula asuransi yang didapatkan. Perbedaan ini membuat munculnya kesenjangan sosial antara karyawan. Sehingga dampaknya membuat karyawan redaksional mencari pendapatan diluar pekerjaan. Sehingga pekerjaan utama tidak bisa maksimal.

Dikarenakan perasaan ketakutan apabila ada kecelakaan kerja. Untuk itu karyawan diharuskan membuat asuransi sendiri.

Kejadian-kejadian ini memberikan dampak yang besar terhadap seluruh karyawan redaksional. Dampak ini berupa rasa khawatir atas pemecatan yang menyebabkan mereka kehilangan pekerjaan, yang berarti kehilangan mata pencaharian, sekalipun mereka hanya melakukan kesalahan kecil yang mereka diharapkan bisa diberi tindakan berupa surat peringatan. Karyawan mengalami kesulitan dalam menyampaikan pendapat atas kebijakan perusahaan.

Kurangnya media informasi di PT. Jawa Pos Surabaya antara direksi dengan redaksional, seperti halnya rapat yang diadakan oleh direksi tidak menyertakan notulen (pencatat hasil rapat) sehingga karyawan redaksional tidak diperkenankan mengetahui isi hasil rapat. Sehingga bisa dikatakan rapat tertutup. Hal ini membuat iklim kerja tidak berjalan dengan baik. Media hanya berlaku dari atas kebawah, tidak ada media penyampai pesan dari bawah keatas.

Akibatnya perusahaan belum sepenuhnya mengerti, mengapa tingkat kedisiplinan staff bagian redaksional tidak sesuai apa yang diharapkan.

Media yang digunakan hanya media selebaran berupa peringatan dan pengumuman dan rapat yang diadakan walaupun Jawa Pos group ada acara, itu dirasa kurang. Karena pada setiap sesi acara tidak ada timbal balik komunikasi antara pihak Direksi Jawa Pos dengan karyawan redaksional.

Dengan berubahnya pers menjadi pers industri, dengan sendirinya sistem manajemen modern pun harus diterapkan. Dalam beberapa kasus, penerapan sistem manajemen profesional ini mengakibatkan pula perombakan dalam struktur organisasi keredaksian. Karena tuntutan manajemen modern, redaksi harus pula memiliki seorang “*manager*” yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial konvensional di tubuh redaksi (misalnya *budgeting*).

Fungsi ini biasanya dijalankan oleh seorang redaktur pelaksana atau redaktur senior yang diberi jabatan sebagai Manager Redaksi. Dalam kasus PT. Jawa Pos Surabaya, penerapan sistem manajemen profesional itu menghasilkan perombakan yang cukup mendasar dalam tubuh organisasi redaksi. Perubahan ini disebut mendasar, karena selama ini belum pernah diterapkan oleh organisasi redaksi media lain.

Pada struktur yang lama, seorang pemimpin redaksi sekaligus mempunyai kewenangan (atau tugas) yang luas, baik dalam menjalankan kebijaksanaan redaksional harian (dan juga kebijaksanaan redaksional yang sifatnya strategis) sekaligus juga menjalankan fungsi manajerial (dalam kasus PT. Jawa Pos Surabaya, Pemred adalah “Direktur Utama” dan hal ini juga terjadi pada penerbitan pers pada umumnya).

Dalam struktur yang baru, Pemred melepaskan fungsinya yang pertama (kecuali fungsi strategis) dan melimpahkan kewenangannya itu kepada “Kepala Redaksi” yang menjadi penanggung jawab sehari-hari baik manajerial maupun redaksional.

Dengan struktur baru ini, pemimpin redaksi bisa mengembangkan fungsinya yang maksimal sebagai “Direktur Utama” sebuah perusahaan, termasuk melakukan ekspansi. Ia hanya melakukan campur tangan minimal dalam keputusan redaksional sehari-hari, kecuali jika ada keputusan yang sifatnya strategis.

Penerapan sistem baru ini menghadapi kendala, terutama karena munculnya anggapan telah terjadi “Marjinalisasi” peran redaksi dalam sebuah perusahaan Pers. Dalam struktur baru ini terlihat bahwa dalam posisi departemen redaksi disejajarkan dengan departemen yang lain, misalnya pemasaran, keuangan, dan iklan. Dan bahkan, ada yang beranggapan dalam pengalaman PT. Jawa Pos Surabaya bahwa dalam sebuah Perusahaan pers peran departemen iklan lebih penting ketimbang redaksi. Karena munculnya anggapan ini, mau tidak mau isu marjinalisasi redaksi semakin santer. Manajemen menyadari hal ini, dan berusaha melakukan perbaikan misalnya dengan dikeluarkannya “pengakuan” terhadap profesionalisme redaksi dalam bentuk TP (Tunjangan Profesi) bagi redaksi. Dan, dalam perkembangannya terbukti bahwa bagian redaksi tetap mempunyai peran yang sangat penting dalam pengembangan perusahaan, dan karena itu kemudian belakangan ini dirasakan ada upaya untuk “me-rehabilitasi” redaksi.

Tetapi, sebenarnya anggapan di atas tidak seluruhnya benar. Restrukturisasi tersebut menghasilkan sebuah tatanan baru yang benar-benar tersistem. Anggapan bahwa bagian redaksi adalah bagian yang tidak disiplin belakangan terkikis. Hadirnya seorang kepala redaksi yang sehari-hari bertanggung jawab terhadap *operasionalisme* redaksi (redaksional maupun manajerial) sangat membantu dalam upaya pendisiplinan bagian redaksi, terutama dalam anggaran disiplin yang selama ini dianggap paling rendah. Hasilnya redaksi memberikan kontribusi besar dalam proses penataan sistem manajemen PT. Jawa Pos Surabaya.

Manajemen bisa didefinisikan sebagai “proses mendesain dan menjaga (*maintain*) sebuah lingkungan (*environment*) dimana seorang (individual) bekerja bersama dalam sebuah kelompok untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu secara efisien. Definisi ini bisa dielaborasi sebagai berikut:

Seorang manager bertugas melaksanakan fungsi-fungsi manajerial seperti, perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pengaturan Staff (*Staffing*), Kepemimpinan (*Leading*) dan Pengawasan (*Controlling*). Asas-asas manajemen ini berlaku terhadap segala macam jenis organisasi. Asas-asas manajemen ini berlaku pada manager pada setiap level. Tujuan semua manager sama ; menciptakan surplus. Manajemen konsep terhadap produktivitas yang sangat erat hubungannya dengan efektivitas dan efisiensi.

Karena itu, manager bertanggung jawab terhadap tindakan yang mendorong individual untuk memberikan kontribusi terbaiknya terhadap tujuan (*Objective*) sebuah kelompok. Karenanya, asas-asas manajemen itu berlaku

terhadap semua organisasi, baik yang kecil maupun yang besar, organisasi profit maupun nonprofit, Perusahaan manufacturing maupun industri.

Ini mencakup organisasi bisnis, badan pemerintahan, rumah sakit, universitas, dan organisasi-organisasi lainnya. Karena itu, organisasi yang efektif menjadi dambaan semua orang mulai dari Direktur perusahaan, Direktur rumah Sakit, Rektor Universitas, Redaktur Surat Kabar, sampai Ketua Takmir Masjid.

Dalam hal ini, seorang redaktur mempunyai “dwi Fungsi manajemen” ia tidak hanya melakukan fungsi manajerial konvensional (misalnya melakukan *budgeting*), tetapi juga menjalankan tugas-tugas manajerial redaksional. Planning (Perencanaan) bagi seorang manager, berarti melakukan perencanaan anggaran untuk mencapai tujuan tertentu. Tetapi bagi seorang redaktur, hal itu bisa juga berarti ia harus membuat perencanaan pemberitaan, menjelaskan strategi untuk mendapatkan informasi, termasuk menyediakan anggaran untuk mengejar informasi. Fungsi ini bisa ia lakukan secara harian, tetapi juga bisa ia lakukan dalam periode tertentu (tahunan) seperti yang berlaku di PT. Jawa Pos Surabaya. Hal yang sama juga terjadi dalam tiga fungsi lainnya yaitu *organizing*, *staffing* dan *controlling*.

Dalam sistem organisasi PT. Jawa Pos Surabaya yang baru, seorang redaktur secara formal disetarakan dengan seorang manager atau supervisor. Ini berarti seorang redaktur (sesuai kesepakatan) harus menjalankan fungsi manajerialnya sesuai dengan kesepakatannya. Karena itu, dalam sebuah organisasi pers modern, seorang redaktur dituntut juga untuk memahami dan menerapkan

fungsiya sebagai manager. Ini juga berarti seorang redaktur harus konsen terhadap produktifitas, efisiensi dan efektivitas.

Peneliti mengadakan penelitian dengan menggunakan pendekatan ilmiah terhadap hal- hal yang menjadi penghambat dan ketidakjelasan redaksional dalam melaksanakan tugas pekerjaan mereka.

Peneliti memilih PT. Jawa Pos Surabaya dikarenakan sebagai salah satu media cetak terbesar di Indonesia dan di Surabaya pada khususnya, Maka peneliti akan meneliti bagaimana Iklim komunikasi Organisasi di media cetak harian PT. Jawa Pos Surabaya.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan fenomena diatas yang menjadi perumusan masalah dari pada penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

”Bagaimana Iklim Komunikasi Organisasi di media cetak harian PT. Jawa Pos Surabaya?”.

1.3 Tujuan Penelitian

Yang menjadi tujuan dari penulisan skripsi ini adalah mengetahui bagaimana Iklim Komunikasi Organisasi di media cetak harian PT. Jawa Pos Surabaya?”.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan Teoritis :

Bagi peneliti sebagai tambahan wawasan di bidang komunikasi organisasi terutama bidang iklim komunikasi organisasi.

Kegunaan Praktis :

1. Sebagai masukan bagi karyawan, khususnya bagi pimpinan perusahaan dalam menciptakan iklim kerja yang Kondusif dalam perusahaan.
2. Baik pihak lain yang akan melaksanakan penelitian, diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan kajian dan sumber informasi.